



Det kommunale digitaliseringslandskab 2009. Status og udfordringer

resultater fra kvantitativ undersøgelse blandt kommunale it-chefer i Danmark

Agger Nielsen, Jeppe; Kræmmergaard, Pernille; Nielsen, Peter Axel; Bjørnholt, Bente

Publication date:
2010

Document Version
Også kaldet Forlagets PDF

[Link to publication from Aalborg University](#)

Citation for published version (APA):

Agger Nielsen, J., Kræmmergaard, P., Nielsen, P. A., & Bjørnholt, B. (2010). *Det kommunale digitaliseringslandskab 2009. Status og udfordringer: resultater fra kvantitativ undersøgelse blandt kommunale it-chefer i Danmark*. Center for IT-ledelse, Aalborg Universitet.

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal -

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us at vbn@aub.aau.dk providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

ET FORSKNINGSPROJEKT I 12 DANSKE KOMMUNER

DET KOMMUNALE DIGITALISERINGSLANDSKAB 2009 STATUS OG UDFORDRINGER

– RESULTATER FRA KVANTITATIV UNDERSØGELSE BLANDT
KOMMUNALE IT-CHEFER I DANMARK





Det kommunale digitaliseringslandskab 2009

Status og udfordringer

- resultater fra en kvantitativ undersøgelse
blandt danske kommunale it-chefer

Undersøgelsen er udarbejdet som en del af DISIMIT-forskningsprojektet
ved Aalborg Universitet

-

Af

Post.doc Jeppe Agger Nielsen, Center for IT-Ledelse, Aalborg Universitet
Professor Pernille Kræmmergaard, Center for IT-Ledelse, Aalborg Universitet
Professor Peter Axel Nielsen, Institut for Datalogi, Aalborg Universitet
Adjunkt Bente Bjørnholt, Institut for Økonomi, Politik og Forvaltning, Aalborg
Universitet

Forord

Denne rapport tager temperaturen på kommunernes digitale modenhed anno 2009.

Rapporten bygger på en spørgeskemaundersøgelse blandt it-chefer i landets 98 kommuner foretaget i sommeren 2009. En stor tak skal lyde til alle, der har deltaget i spørgeskemaundersøgelsen. Også tak til Foreningen af kommunale it-chefer (KIT@), som har været behjælpelige med at rundsende skemaet samt repræsentanter fra KMD A/S og Rambøll Management A/S, der har kommenteret udkast til spørgeskemaet og bidraget med konstruktive tilføjelser.

Rapporten henvender sig primært til kommunale it-chefer samt politiske og administrative beslutningstagere i kommunerne. Den henvender sig også til interesseorganisationer som KL, KOMBIT, DANSK IT, KIT@ og aktører, der er involveret i arbejdet med fællesoffentlige it-strategier og initiativer. It-leverandører og konsulenthuse vil også have glæde af at læse rapporten.

Undersøgelsen er udarbejdet som en del af DISIMIT-forskningsprojektet ved Aalborg Universitet. Projektets overordnede formål er at fremme kommunernes it-ledelsesmæssige kompetencer og ad den vej bringe danske kommuner på forkant med den digitale udvikling. DISIMIT er en forkortelse for "Digital Service Integration through effective Management of IT in Danish Municipalities". Projektet gennemføres af Center for IT-Ledelse samt Institut for Datalogi begge Aalborg Universitet og involverer 12 kommuner og to konsulenthuse. DISIMIT er støttet af Det Strategiske Forskningsråd og har et samlet budget på DKK 16 mio. Projektet afsluttes i løbet af 2012.

Gengivelse af undersøgelsen er tilladt ved kildeangivelse.

Indholdsfortegnelse

Resumé	4
1. Formål og perspektiv	6
2. Undersøgelsens tilrettelæggelse og datamateriale	8
3. Kommunal digitaliseringsstatus 2009	9
3.1 Digital modenhed	9
3.1.1 Model for digital modenhed	9
3.1.2 Digital modenhed i kommunerne	10
3.1.3 Velhavende vs. mindre velhavende kommuner, store vs. små kommuner, politisk orientering mv.	13
3.2 Samspil i den kommunale organisation	16
3.2.1 Model for samspil	16
3.2.2 Strategier og planer for it	17
3.2.3 Forståelse og interesse for it i den kommunale forvaltning	20
3.2.4 Værdifastsættelse og måling af effekter	23
3.2.5 It-færdigheder og digitale kompetencer	24
4. Udfordringer for kommunal digitalisering ifølge it-cheferne	25
5. Afrunding	26
Referencer	28
Bilag	30

Resumé

Denne rapport tegner et billede af det kommunale digitaliseringslandskab anno 2009 og redegør for de udfordringer, kommunerne står overfor i digitaliseringen af de kommunale forvaltninger og services. Rapporten er baseret på en spørgeskemaundersøgelse til it-cheferne i samtlige danske kommuner, og 82 pct. af it-cheferne har svaret.

Rapporten peger på, at kommunerne på en række områder er nået langt mht. digital forvaltning. Alle kommuner har længe haft en hjemmeside, hvor borgere, virksomheder og andre samfundsaktører kan hente informationer, gøre brug af selvbetjeningsløsninger, downloade formularer mv. Langt hovedparten af kommunerne har en vedtaget it-strategi, og der er stor enighed om strategien blandt de centrale aktører i kommunen. Der er kommet fokus på strategisk brug af it i forbindelse med udvikling af den kommunale organisation, og den administrative topledelse er aktivt involveret i udarbejdelsen af kommunens it-strategi. Den Digitale Taskforce og KL er væsentlige inspirationskilder til kommunernes strategiske arbejde med it, hvor fokus i forbindelse med digitalisering navnlig er på effektiv opgavevaretagelse og forbedret service. Kommunale medarbejdere udviser ifølge it-cheferne ikke modstand mod anvendelsen af it.

Udfordringer for kommunerne

Der er imidlertid også en række udfordringer, udviklingspotentialer og områder, hvor kommunernes digitale modenhed er knap så udtalt. Undersøgelsen viser således også:

- 1 At kommunerne i beskedent omfang har reduceret traditionelle kanaler i kontakten med borgere, virksomheder mv. It ser ud til at fungere som supplement til, og ikke som erstatning for, eksisterende kanaler i kontakten med borgere, virksomheder mv.
- 2 At de borgerrettede it-systemer (selvbetjeningssystemer) og de interne it-systemer kun i nogen grad er integrerede, mens kommunernes it-systemer i mindre grad er integreret med andre offentlige myndigheders it-systemer.
- 3 At måling af effekter og dokumentation af nytteværdien af it er sparsom. Til gengæld er det ifølge undersøgelsen mere udtalt, at kommunerne er begyndt at anvende business cases forud for it-anskaffelser.
- 4 At der er begrænset interesse for it og digitaliseringstiltag i institutionerne, blandt forvaltningernes medarbejdere, og blandt kommunens politikere.

Rapporten peger samtidig på, at en række kommunekarakteristika ikke har afgørende betydning for kommunernes digitale modenhedsniveau. Rapporten tyder ikke på, at de økonomisk mest velhavende kommuner er mere digitalt modne end de mindre velhavende kommuner. Det ser heller ikke ud til, at store kommuner er mere digitalt modne end små kommuner. Det ser ligeledes ikke ud til, at borgmesterens politiske orientering spiller en afgørende rolle for kommunernes digitale modenhedsniveau, ligesom der ikke kan måles nogen statistisk signifikant forskel mellem sammenlægnings- og ikke-sammenlægningskommuner, når det gælder digital modenhed.

Undersøgelsen konkluderer også, at kommunerne har et virksomhedsorienteret syn på it-anvendelse, hvor hensynet til at øge effektiviteten og forbedre servicen er i centrum. Til gengæld synes hensynet til at udvikle demokratiet og inddrage borgerne i politiske beslutninger via it ikke at være et centralt indsatsområde. I den forstand svarer kommunernes tilkendegivelser til udmeldingerne i de nationale, fællesoffentlige digitaliseringsstrategier, hvor navnlig effektivisering fremhæves som det ønskelige resultat af digitaliseringen af den offentlige sektor.

Udfordringer ifølge it-cheferne

I rapportens afsluttende del peger it-cheferne på en række udfordringer for den fremtidige it-anvendelse i kommunerne. It-cheferne fremhæver først og fremmest (a) behovet for i højere grad at få borgerne til at benytte de digitale selvbetjeningsløsninger og (b) behovet for at sikre en mere effektiv opgavevaretagelse. Hvis det skal kunne lade sig gøre, kræver det ikke alene, at it-systemer forbedres (f.eks. mere brugervenlige selvbetjeningssystemer og forbedret digital signatur) men også, at den enkelte kommune bliver endnu bedre til at skabe sammenhæng i kommunens it, og få digitalisering sat yderligere på dagsordenen hos den administrative topledelse og på det politiske niveau. Dermed muliggøres en øget strategisk brug af it.

Konklusion

Rapporten konkluderer således at kommunerne, i forbindelse med ønsket om en øget grad af digitalisering, ikke mindst står over for udfordringer ift. (a) stærkere fokus på den interne organisering, (b) ændring af arbejdsgange og (c) tværorganisatorisk samarbejde såvel internt i den kommunale forvaltning som mellem offentlige organisationer. Kommunerne er allerede i gang med disse forandringsprocesser, som kan forventes at blive fremtidens indsatsområder for de danske kommuner i forbindelse med at sikre en øget digitalisering og en generel modernisering af den kommunale forvaltning.

1. Formål og perspektiv

Målt med en international målestok rangerer Danmark blandt de absolut førende lande, når det gælder spørgsmålet om digitalisering af den offentlige forvaltning (se f.eks. FN 2006, 2008). De senere år har budt på omfattende forandringer af it-infrastrukturen og en vækst i de offentlige investeringer i it (Andersen 2004) samtidig med, at der er blevet sat en mere håndfast landspolitisk dagsorden for digital forvaltning, hvor der navnlig fokuseres på at få udnyttet effektiviseringspotentialerne i anvendelsen af it i staten, regionerne og kommunerne (Ejersbo & Greve 2008). I den seneste fællesoffentlige digitaliseringsstrategi for 2007-2010 (Regeringen et al 2007) nævnes tre strategiske indsatsområder:

- Bedre digital service – én indgang til det offentlige
- Digitalisering skal muliggøre effektivitet
- Stærkere samarbejde skal skabe bedre digital sammenhæng

Det høje ambitionsniveau er imidlertid ikke uproblematisk for de offentlige aktører, der står over for at skulle realisere de potentielle gevinster. Det er det heller ikke i kommunerne, som står for størstedelen af den offentlige servicelevering og disponerer over hovedparten af de samlede offentlige udgifter (Bogason 2008), og derfor spiller en helt afgørende rolle, når det gælder forbedret service til borgere mv. og øget effektivisering gennem digitalisering.

Men hvor digitalt modne er kommunerne anno 2009? Er der særlige kommunekarakteristika, som er afgørende for den digitale modenhed? Er kommunernes prioriteringer i overensstemmelse med de nationale strategier og udmeldinger? Og hvilke udfordringer tegner der sig for kommunal digitalisering? Disse spørgsmål adresseres i denne rapport.

Perspektiv og undersøgelsesdimensioner

I denne undersøgelse benyttes flere sæt briller for at sætte fokus på digitaliseringen af den kommunale forvaltning og få identificeret et bredt spektrum af mulige it-relaterede udfordringer. Nogle er hentet fra den såkaldte modenhedslitteratur (Layne & Lee 2001, Siau & Long 2005), hvor der argumenteres for, at der findes forskellige stadier af digitaliseringsmodenhed. Andre henter inspiration fra alignment- eller samspilslitteraturen, hvor der sættes fokus på, hvorvidt der er

overensstemmelse mellem det forretningen (her kommunen) ønsker og har behov for, og det it-funktionen leverer af strategier, services og systemer (Chan & Reich 2007, Luftman 2000).

Endelig er der sekundært hentet inspiration fra organisationsteorien og fokuseringen på samspillet mellem organisationerne og deres omverden (f.eks. Meyer & Rowan 1977).

Undersøgelsen tager afsæt i en bred forståelse af digital forvaltning, som både rummer den *eksternt* rettede information og kommunikation med virksomheder, borgere og andre samfundsaktører og den *interne* administrative sagsbehandling i forvaltningen (Siau and Long, 2005) samt de strategiske og ledelsesmæssige overvejelser angående it.

Rapporten af opbygget på følgende vis. I afsnit 2 redegøres for undersøgelsens tilrettelæggelse og datagrundlag. Dernæst følger rapportens hovedafsnit (3), hvor der tegnes et billede af kommunernes digitale modenhed på en række udvalgte parametre. I afsnit (4) præsenteres og diskuteres en række centrale udfordringer for kommunal digitalisering, og i rapportens sidste afsnit (5) samles op på rapportens hovedkonklusioner.

2. Undersøgelsens tilrettelæggelse og datamateriale¹

Rapporten bygger på en spørgeskemaundersøgelse til it-cheferne i landets 98 kommuner gennemført i sommeren 2009.

Tabel 1: E-survey til it-chefer

	Antal (N)	Pct.
Rundsendte skemaer	98	100
Ønsker ikke at deltage	8	8
Har ikke besvaret skemaet	10	10
Gennemførte	80	82

Som det fremgår af tabel 1, har 80 ud af 98 it-chefer besvaret skemaet, hvilket giver en svarprocent på 82. Svarprocenten må siges at være meget tilfredsstillende, og højere end hvad der typisk ses i denne type undersøgelser. Blandt de kommuner som ikke har svaret, er der en overrepræsentation af Københavner-forstadskommuner.

Datamaterialet er også en påmindelse om, at majoriteten af de it-ansvarlige er mænd. Af de 80 respondenter, som har svaret på skemaet, er knap 90 pct. mænd. Gennemsnitsalderen er knap 50 år varierende fra 33 til 62 år. Ser man nærmere på uddannelse, har it-cheferne ganske forskellige baggrunde, og det er et mindretal (ca. 20 pct.), som angiver, at de har en it-teknisk uddannelsesbaggrund (datalog, datamatiker, ingeniør, mv.).

¹ For yderligere information om metode henvises til bilag 1.

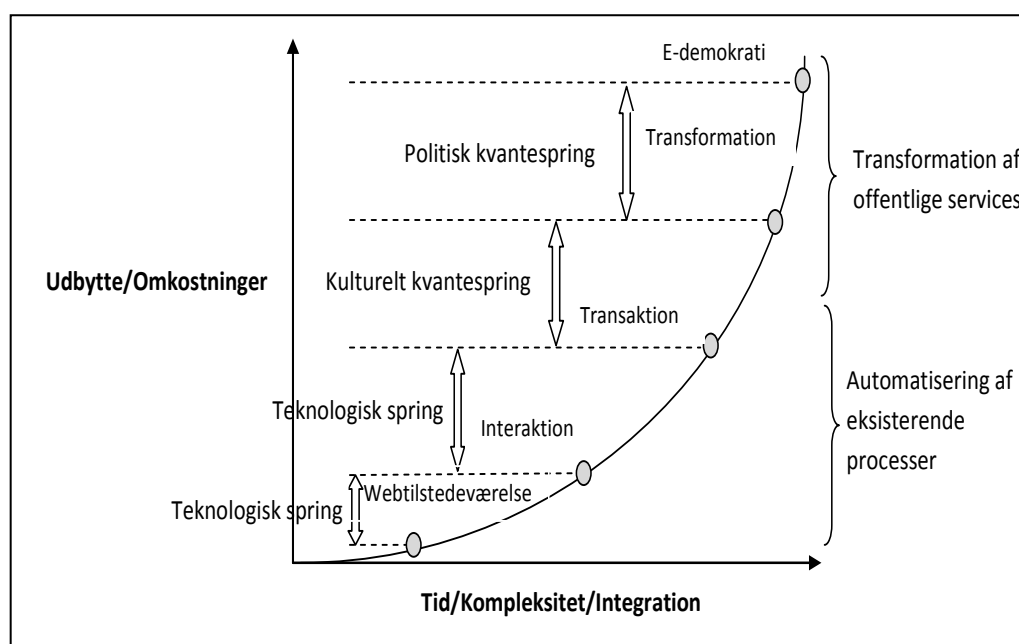
3. Kommunal digitaliseringsstatus 2009

I dette afsnit tegnes et billede af det kommunale digitaliseringslandskab anno 2009. Afsnittet falder i to overordnede dele, der tilsammen sigter på at kortlægge kommunernes digitale modenhed. I første del (3.1) bedømmes kommunernes digitale modenhed ud fra Siau & Longs (2005) modenhedsmodel. Anden del (3.2) baseres på samspilslitteraturen (Luftman 2000), dvs. at det er graden af samspil mellem forretningen (her kommunen) og it, der er centralt.

3.1 Digital modenhed

3.1.1 Model for digital modenhed

Indenfor modenhedslitteraturen (se f.eks. Layne & Lee 2001, Siau & Long 2005) argumenteres der for, at der findes forskellige niveauer af digitaliseringsmodenhed.



Figur 1. Model for digital modenhed (Siau & Long 2005).

Siau & Long (2005) sonderer mellem fem niveauer for digital modenhed: web-tilstedeværelse, digital interaktion, digital transaktion og transformation (vertikal og horisontalt) og e-demokrati (se figur 1). Niveau 1 henviser til, at en organisation er synlig på internettet, f.eks. via en hjemmeside. Niveau 2 henviser til, at borgere og virksomheder har mulighed for digital interaktion med den offentlige organisation, f.eks. via e-mail og download af formularer.

På transaktionsniveauet (niveau 3) er det muligt for både borgere og virksomheder at gennemføre online transaktioner fuldt ud. På niveau 4, transformationsniveauet, handler det ikke længere så meget om at automatisere eksisterende processer men mere om, at ændre måden hvorpå der leveres offentlig service. Transformationen involverer både en vertikal dimension (mellem forskellige niveauer i den offentlige sektor) og en horisontal dimension (mellem afdelinger). Det sidste niveau (niveau 5) kalder Siau & Long for e-demokrati, hvor der er fokus på øget politisk deltagelse, øget borgerinvolvering og øget gennemsigtighed i politiske processer. Siau & Long (2005) argumenterer for, at der er et stort spring mellem de tre første niveauer og de to sidste niveauer. De første tre har til hovedformål at automatisere og digitalisere eksisterende processer, mens de to sidste sigter mod at transformere offentlig services, reorganisere de interne arbejdsprocesser og skabe nye måder, hvorpå borgere kan deltage i den politiske beslutningsproces. Det indgår i dette perspektiv, at nytten af it vokser i takt med at et nyt niveau nås, og at det ikke umiddelbart er muligt at springe lavere niveauer over og gå direkte til de mest modne niveauer.

Med afsæt i Siau & Longs modenhedsmodel vil det følgende afsnit sætte fokus på a) de digitale services kommunerne udbyder og b) integrationen af it-systemer, dels internt i den kommunale organisation, dels eksternt i forhold til andre offentlige aktører.

3.1.2 Digital modenhed i kommunerne

Kommunerne har gennem en årrække haft tradition for at benytte informations- og kommunikationsteknologi. Allerede i 1980'erne blev der på softwaresiden eksperimenteret med elektroniske dokumentstyringsredskaber og andre it-værktøjer i udførelsen af traditionelle administrative opgaver (Henriksen et al 2007). I dag er kommunernes udbud af it-services sammensat af en bred vifte af operationer, både i de interne arbejdsgange, i relationen med øvrige offentlige myndigheder og i forhold til eksterne brugere (borgere og virksomheder). Som kommunikationsredskab er e-mail udbredt i alle disse sammenhænge, og med indførelsen af den digitale signatur er det i princippet muligt at afgive sin personlige underskrift online. Der er blevet indført krav om e-fakturering, som indebærer, at alle offentlige myndigheder skal kunne modtage og sende regninger elektronisk og at alle virksomheder, der sælger til det offentlige, skal sende regninger i elektronisk format. Alle kommuner er synlige på internettet og har i dag en hjemmeside, der tegner kommunens digitale ansigt udadtil. Den første kommune etablerede en hjemmeside i 1994 og den sidste kommune kom med i 2001 (Torpe & Nielsen 2002).

Der er løbende sket en professionalisering af hjemmesiderne, og mere information og flere applikationer er kommet til – f.eks. intelligente selvbetjeningsservices og elektroniske chat- og debatmoduler (www.bedstpaanettet.dk). Når det gælder den interne administration og kommunikation har kommunerne gennem en årrække benyttet redskaber som elektroniske løn- og økonomistyringssystemer, ligesom elektroniske journaliseringssystemer, avancerede sags- og dokumenthåndteringssystemer og intranetløsninger i forskellige former har vundet frem (Henriksen et al 2007).

Men hvor digitalt modne er kommunerne anno 2009? For at indkredse kommunernes digitale modenhed har vi bedt it-cheferne vurdere, hvor langt deres kommune er nået i forhold til syv parametre (se tabel 2), der knytter sig til kommunernes digitale modenhedsniveau (Siau & Long, 2005), dels i interne anliggender, dels i den eksterne kontakt med borgere, virksomheder mv.

Tabel 2. It-chefens vurdering af kommunens it-modenhed (pct.). Rangordnet

I hvilken grad vurderer du at:	I høj grad	I nogen grad	I ringe grad	Slet ikke	N
Borgere kan få informationer på hjemmeside	74	26	0	0	80
Borgere kan downloade formularer på hjemmeside	64	35	1	0	80
IT er integreret horisontalt mellem afdelinger	22	52	26	0	78
Borgere kan udføre transaktioner via hjemmeside	14	61	25	0	79
IT er Integreret med andre offentlige systemer	8	35	51	6	80
Borgerrettede IT-systemer er integreret med interne	4	68	28	0	78
Traditionelle kanaler er lukket/reduceret	1	9	36	54	78

SPM 15: I hvilken grad vurderer du at:

Informationer og transaktioner på web

It-chefernes vurdering af kommunernes digitale modenhedsniveau understreger, at kommunernes hjemmeside fungerer som informationskanal til borgere mv. Alle chefer svarer således, at borgerne i høj eller nogen grad kan hente informationer på hjemmesiden. Stort set alle chefer peger også på, at borgerne kan downloade formularer/blanketter på hjemmesiden. Kun en enkelt af respondenterne har dristet sig til at sige, at det i ringe grad er tilfældet. Til gengæld vurderer cheferne, at det i mindre grad er muligt for borgerne at udføre transaktioner via hjemmesiden. 14 pct. angiver, at det i høj grad er muligt, 61 pct. svarer i nogen grad, og 25 pct. svarer, at det i ringe grad er tilfældet (tabel 2). Det indikerer, at borgerne i mange tilfælde kan downloade formularer/blanketter, men at det er mindre udbredt, at de kan færdiggøre opgaven online. I stedet må de printe blanketten ud og efterfølgende sende den med almindelig post til kommunen.

Intern og integreret it-anvendelse

Når det gælder den interne anvendelse af it i kommunerne, mener et mindretal (22 pct.), at it i høj grad er integreret horisontalt mellem forvaltningerne/afdelingerne. Godt en fjerdedel (26 pct.) svarer, at det i ringe grad er tilfældet. Det er også få (4 pct.), som peger på, at de borgerrettede it-systemer i høj grad er integreret med de interne it-systemer i forvaltningerne. Flertallet (68 pct.) svarer dog, at det i nogen grad er tilfældet, mens 28 pct. svarer, at det i ringe grad er tilfældet.

Et område, hvor man endnu ikke er kommet så langt, er i integrationen af kommunale it-systemer med andre offentlige it-systemer i regionerne og staten. Et mindretal på 8 pct. svarer, at man i høj grad har integreret it med andre offentlige systemer. 51 pct. svarer, at det i ringe grad er tilfældet, og 6 pct. svarer, at det slet ikke er tilfældet.

Reduktion af kanaler

Chefernes vurderinger indikerer også, at it til stadighed fungerer som supplement til traditionelle (analoge) kanaler i kontakten med borgere, virksomheder mv. Det er få it-chefer (10 pct.), som peger på, at deres kommune i høj eller nogen grad har lukket/reduceret traditionelle kanaler. 54 pct. svarer, at det slet ikke er tilfældet (tabel 2). Det er bemærkelsesværdigt, at kommunerne i så beskedent omfang har reduceret traditionelle kanaler i kontakten med borgere, virksomheder mv., når ønsket om effektivisering har præget den nationale digitaliseringsdagsorden de senere år (Regeringen et al 2004, 2007).

Delkonklusion

Ud fra it-chefernes vurdering kan de fleste kommuners digitale modenhed indplaceres mellem niveau 2 og 3 i Siau & Longs (2005) model for digital modenhed (jf. figur 1). Kommunerne har ganske veludbyggede hjemmesider, hvor borgere mv. kan hente information (niveau 1), og der er mulighed for digital interaktion med kommunerne (niveau 2), herunder f.eks. mulighed for at downloade formularer/blanketter. Når det gælder borgernes mulighed for at udføre transaktioner via hjemmesiden, er kommunerne nået knapt så langt, selvom mange (61 pct.) svarer, at det i nogen grad er muligt. Ser man på integrationen af it-systemer, dels internt i den kommunale organisation, dels eksternt i forhold til andre offentlige aktører, tyder it-chefernes udmeldinger på, at stort set alle kommuner har udfordringer foran sig på dette punkt. Digitaliseringsprocessen i kommunerne har indtil nu hovedsageligt drejet sig om at automatisere eksisterende processer via it, og en egentlig transformering af forretningsgange og af de services, der leveres, kan man vanskeligt tale om på ret

mange områder. Det illustreres af, at it hovedsageligt fungerer som supplement til, og ikke som erstatning for, de traditionelle kanaler i kontakten med borgere.

Skal man følge modenhedsmodellen fra Siau & Long, står kommunerne nu overfor en stor udfordring og et kulturelt spring (engl. cultural leap), hvis de i fremtiden ønsker at bevæge sig mod øget digital modenhed og drage mere nytte af it. Det vil kræve øget fokus på den interne organisering, ændring af arbejdsgange og i det hele taget fokus på behovet for en begyndende transformation. Områder der må forventes at blive fremtidens indsatsområder for de danske kommuner i forbindelse med at sikre en øget digitalisering.

3.1.3 Velhavende vs. mindre velhavende kommuner, store vs. små kommuner, politisk orientering mv.

Ovenstående tegner et generelt billede af kommunernes digitale modenhed. Det dækker imidlertid over, at nogle kommuner er mere digitalt modne end andre. Kan der identificeres bestemte mønstre i besvarelsene, og har bestemte kommunekarakteristika betydning for den digitale modenhed? Er det eksempelvis de økonomisk mest velhavende kommuner, som er de mest digitalt modne? Eller er det snarere borgmesterens politiske orientering, som har afgørende betydning for kommunernes digitale modenhedsniveau. Undersøgelsen inddrager fire faktorer²:

- *Kommunestørrelse* målt som indbyggertal. Erfaringer fra undersøgelser i amerikanske kommuner (Moon & Norris 2005) peger på, at større kommuner generelt er mere tilbøjelige til at adoptere it end mindre kommuner. Kommunerne inddeles i tre kategorier: mindre kommuner (under 40.000 indbyggere), mellemstore kommuner (40.000 - 60.000 indbyggere) og større kommuner (over 60.000 indbyggere).
- *Kommunernes økonomiske kapacitet* målt som beskatningsgrundlag pr. indbygger. Erfaringer fra undersøgelser i amerikanske kommuner (Moon & Norris 2005) peger på, at kommuner med stor økonomisk kapacitet generelt er mere tilbøjelige til at adoptere it end kommuner med mindre økonomisk kapacitet. Kommunerne inddeles i tre kategorier: lavt beskatningsgrundlag (under kr. 135.000.), mellemstort beskatningsgrundlag (kr. 135.000-150.000) og højt beskatningsgrundlag (over kr. 150.000).

² Andre og/eller flere parametre kunne have været inkluderet i undersøgelsen, f.eks. it-budgettets størrelse, kommunens innovationsorientering mv. Formålet her har imidlertid alene været at undersøge, hvorvidt generelle kommunekarakteristika har indflydelse på kommunernes digitale modenhedsniveau.

- *Sammenlægningskommune vs. ikke-sammenlægningskommune.* Her er en antagelse, at de kommuner (66 stk.), som blev slået sammen i forbindelse med kommunalreformen i 2007, på nuværende tidspunkt ikke er nået helt så langt pga. ekstra opgaver med at konvergere systemer, integrere kulturer mv. Sammenlægningskommunerne har primært været nødsaget til at fokusere på at sikre den daglige drift af it og i mindre grad på udvikling.
- *Borgmesterens politiske orientering.* Her er det umiddelbart et åbent spørgsmål, om politisk orientering har betydning for kommunernes digitale modenhed. Kommunerne inddeles i to kategorier a) borgerligt styrede kommuner (VK), b) Socialdemokratiske, SF og Radikalt styrede kommuner.

Den overordnede konklusion er, at de undersøgte kommunekarakteristika *ikke* synes at have afgørende betydning for digital modenhed. På de parametre, som er undersøgt i dette afsnit (jf. tabel 2), er der ikke en systematisk sammenhæng mellem digital modenhed og kommunekarakteristika (de fire faktorer). Det illustreres og uddybes i det følgende afsnit.

Kommunens velstand

Undersøgelsen tyder ikke på, at kommunens velstand (målt som beskatningsgrundlag pr. indbygger) har afgørende betydning for den digitale modenhed. Økonomisk velhavende kommuner er således generelt ikke mere digitalt modne end mindre velhavende kommuner (se bilag for en oversigt over de statistiske tests).

Sammenlægningskommune vs. ikke-sammenlægningskommune

Der kan heller ikke måles nogen statistisk signifikant forskel mellem sammenlægnings- og ikke-sammenlægningskommuner. På de syv parametre (jf. tabel 2) er der ikke noget som tyder på, at sammenlægningskommunerne skulle være mindre (eller mere) digitalt modne end ikke-sammenlægningskommuner (se bilag 2 for statistiske tests).

Små og store kommuner

Undersøgelsen tyder heller ikke på, at store kommuner generelt er mere digitalt modne end mindre kommuner. På én af de undersøgte modenhedsvariable (i hvilken grad it er integreret horisontalt mellem afdelinger/forvaltninger) ser det ligefrem ud til, at de små kommuner er længere fremme. I hvert fald hører det med, at 39 pct. af de mindre kommuner (under 40.000 indbyggere) angiver, at de i høj grad har integreret it horisontalt mellem kommunens forskellige forvaltninger/afdelinger,

mens det kun er 12 pct. af de øvrige kommuner (over 40.000 indbyggere), som i høj grad mener, at det er tilfældet (se bilag 2 for statistiske tests).

Det kan være en indikation på, at det er nemmere at integrere it på tværs af forvaltninger i mindre kommuner end i store og mere komplekse organisationer.

Politisk orientering

Når det gælder borgmesterens politiske orientering, kan der på ét modenhedsparameter (i hvilken grad it er integreret med andre offentlige systemer) måles en statistisk signifikant sammenhæng med politisk orientering. De borgerligt styrede kommuner ser ud til i højere grad at have integreret it med andre offentlige systemer. Mens 88 pct. af de borgerligt styrede kommuner (VK) angiver, at de i høj eller nogen grad har integreret it med andre offentlige systemer, er det kun tilfældet for 58 pct. af de SR-styrede kommuner (se bilag 2 for statistiske test). Det synes umiddelbart vanskeligt at finde en forklaring på dette fund.

Delkonklusion

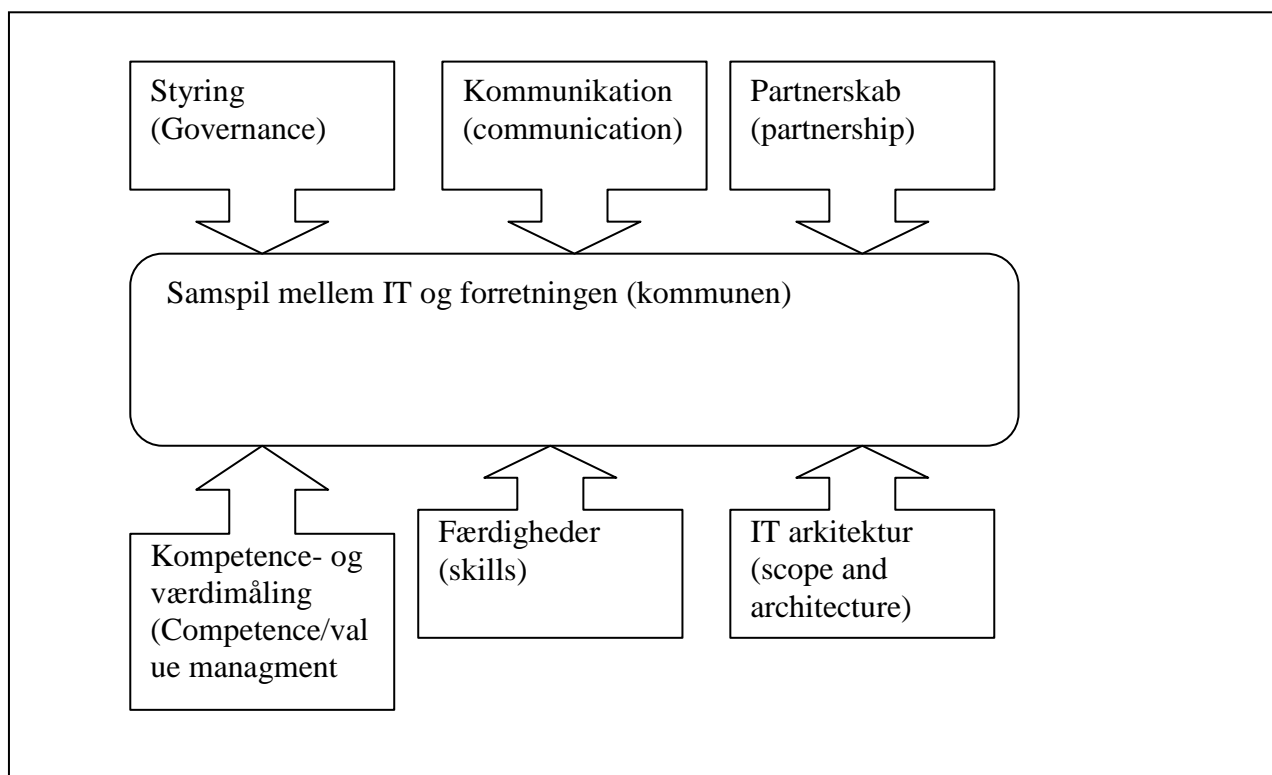
Selvom det er lykkedes at finde enkelte statistiske signifikante sammenhænge, er det generelle billede, at de undersøgte kommunekarakteristika ikke har betydning for kommunernes digitale modenhed. I hvert fald er der ikke systematiske sammenhænge. Samlet set tyder undersøgelsen ikke på, at de økonomisk mest velhavende kommuner er mere digitalt modne end mindre velhavende kommuner. Det tyder heller ikke på, at store kommuner generelt er mere digitalt modne end små kommuner. Det ser heller ikke ud til, at borgmesterens politiske orientering spiller en afgørende rolle, ligesom der ikke kan måles nogen statistisk signifikant forskel mellem sammenlægnings- og ikke-sammenlægningskommuner. Studier af de amerikanske kommuner (Moon & Norris 2005) har indikeret, at den administrative topledelses orientering mod innovation kan medvirke til at forklare, hvorfor nogle kommuner er længere fremme end andre, når det gælder digitalisering. Hvorvidt det er tilfældet i de danske kommuner, giver denne undersøgelse ikke svar på. Men den peger på et behov for uddybende undersøgelser, hvor andre og flere forklaringsvariable bringes i spil.

3.2 Samspil i den kommunale organisation

3.2.1 Model for samspil

Digital modenhed kan imidlertid også måles på andre parametre end de, der fremgår af Siau & Longs model for digital modenhed. Luftmans (2000) model for samspil (engl. alignment) er grundlaget for den følgende analyse, hvor det er forholdet og samarbejdet mellem forretningen (her kommunen) og it, der er centralt. Modellen siger, at jo bedre samspil jo større udbytte får organisationen af sine investeringer i it. Kommunerne står som før nævnt overfor udfordringer i forhold til at håndtere et kulturelt spring, hvorfor ikke mindst de interne organisatoriske aspekter er interessante at undersøge nærmere.

Luftmans (2000) samspilsmodel opererer med fem forskellige niveauer af modenhed for samspillet mellem forretningen og it. Det mindst modne niveau er kendetegnet ved et minimum af samarbejde, og de øverste modenhedsniveauer er præget af et fuldstændig integreret samarbejde mellem forretningen og it. Luftmans (2000) samspilsmodel sætter navnlig de interne organisatoriske aspekter i centrum og foreskriver seks områder, hvorpå samspillet mellem forretningen og it kan vurderes jf. figur 2.



Figur 2: Baseret på Luftmann (2000)

Modellen er udformet til kommercielle virksomheder, og er her overført til en offentlig kontekst. Det er alene dele af modellen, der inkluderes i denne undersøgelse, hvor vi bl.a. har undersøgt samspillet ud fra fem områder; styring, kommunikation, partnerskaber, kompetence og værdimåling samt medarbejdernes færdigheder. *Styringsområdet* indfanges ved en analyse af kommunernes strategier og planer for it. *Kommunikations- og partnerskabsområdet* indfanges her ved en analyse af interessen for og forståelsen af it blandt centrale aktører i den kommunale organisation. Spørgsmålet om *kompetence- og værdimåling* belyses ved kommunernes brug af business cases og måling af effekter af it-anvendelse. *Færdighedsområdet* sætter fokus på medarbejdernes digitale kompetencer. Området *it-arkitektur* belyses ikke i denne rapport.

De følgende afsnit er struktureret således: i afsnit 3.2.2 sættes fokus på kommunernes strategier og planer for it. Dernæst (afsnit 3.2.3) er omdrejningspunktet forståelse og interesse for it i den kommunale organisation. I afsnit 3.2.4 handler det om værdifastsættelse og måling af effekter, mens medarbejdernes digitale kompetencer belyses i afsnit 3.3.4.

3.2.2 Strategier og planer for it

I det følgende afsnit undersøges kommunernes strategier og planer for it, herunder hvorvidt kommunen har en nedskrevet strategi for it, og hvorfra kommunen har hentet inspiration til udarbejdelse af digitaliseringsstrategien. Derudover undersøges, hvem der har været involveret i udformningen af it-strategien, og om aktørerne har været uenige eller enige i den sammenhæng.

Tabel 3: Strategi for it i kommunerne (pct.)

	Nedskrevet og vedtaget strategi	Vedtaget men ikke nedskrevet strategi	Nedskrevet men ikke vedtaget strategi	Ingen overor dnet strategi	Total	N
Mindre kommuner (under 40.000 indbyg.)	45	14	14	27	100	29
Mellemstore kommuner (40.000-60.000 indbyg.)	74	4	15	7	100	27
Større kommuner (over 60.000 indbyg.)	92	4	0	4	100	24
Alle kommuner	69	7	10	14	100	80

SPM 1: Har kommunen en strategi for it?

It-strategi

Som det fremgår af tabel 3, har flertallet af kommunerne en it- eller digitaliseringsstrategi. 69 pct. angiver, at de har en nedskrevet og vedtaget it-strategi. 14 pct. af it-cheferne svarer imidlertid også, at de ikke har nogen overordnet it-strategi, hvilket navnlig er tilfældet for nogle af de mindre

kommuner (se tabel 3). Der kan også måles en mindre effekt på kommunernes økonomiske kapacitet, således at de økonomisk mest velhavende kommuner, i højere grad end de mindre velhavende kommuner, har en it-strategi (se bilag 2 for statistisk test). Sammenhængen er imidlertid mindre udtalt end det er tilfældet for kommunestørrelse. Undersøgelsen viser til gengæld ingen statistisk sammenhæng mellem udformningen af en it-strategi og henholdsvis politisk orientering (VK vs. SR politisk styrede kommuner) og sammenlægningskommuner vs. ikke-sammenlægningskommuner (se bilag 2 for statistiske test).

It-cheferne har haft mulighed for at skrive kommentarer til spørgsmålet. Flere it-chefer har benyttet sig af muligheden og kommenteret og problematiseret spørgsmålet om it-strategier og planer.

En it-chef i en af de kommuner, som ingen overordnet strategi har, skriver følgende: *"Der er løbende lavet små-strategier, som er vedtaget særskilt efter behov, men ikke samlet i en egentlig, overordnet strategi. Arbejdet med den overordnede strategi er dog under opsejling"*. Og måske betyder udformningen af en formel strategi mindre, for en anden it-chef skriver: *"Vi har et papir, der står it-strategi på. Det er imidlertid så overordnet og generelt, at det ikke har nogen praktisk betydning, og derfor heller aldrig reelt har virket som en strategi"*.

It-strategiens ophavsmænd

I de kommuner som har en it-strategi, har vi spurgt ind til, hvem der har været aktivt involveret i udformningen af strategien, og hvorfra kommunen har hentet inspiration.

Tabel 4: Deltagelse i udvikling af it-strategier (Rangordnet) (pct.)

	I høj grad	I nogen grad	I ringe grad	Slet ikke	N*
Kommunens it-afdeling og leder(e)	91	7	2	0	69
Forvaltningschefer	35	42	22	1	69
Kommunaldirektøren	30	51	15	4	69
Private konsulenter	9	35	35	21	69
Kommunens politikere	1	28	51	20	69
Andre kommuner	0	7	42	51	69

SPM 4: I hvilken grad deltager følgende aktører aktivt i udviklingen af kommunens strategi/planer

*Kommuner som angiver, at de har en it-strategi

Ikke overraskende spiller kommunens it-afdeling og it-chef en afgørende rolle i udviklingen af it-strategien. 91 pct. af respondenterne vurderer, at kommunens it-afdeling/ it-chef i høj grad har deltaget aktivt i udviklingen af strategien (tabel 4). Selvom der skal tages forbehold for, at cheferne selv har svaret på skemaet – og derfor kan have tendens til at overdrive deres indflydelse –, synes

resultaterne at pege på it-chefen/afdelingen som drivkraft bag udvikling af kommunens it-strategi. Undersøgelsen viser også, at forvaltningscheferne og kommunaldirektøren i de fleste kommuner er aktivt involveret i udviklingen af it-strategien, mens det forholder sig anderledes for politikerne. 71 pct. af it-cheferne vurderer, at kommunens politikere i ringe grad eller slet ikke har deltaget i udviklingen af kommunens strategi og planer for it. Det betyder, at strategier og planer for kommunal digitalisering i overvejende grad er et anliggende for it-afdelingen og den administrative topledelse, men ikke for det politiske niveau.

Tabel 5: Inspirationskilder til kommunernes it-strategi. (Rangordnet) (pct.)

	I høj grad	I nogen grad	I ringe grad	Slet ikke	N*
Den Digitale Taskforce	23	54	19	4	69
KL	23	48	23	6	69
Finansministeriet	13	28	32	27	69
Andre kommuner	10	45	26	19	69
Private konsulenter	10	20	32	38	69
Videnskabsministeriet	9	49	29	13	69
KMD	4	22	46	28	69

SPM: 2 Har der været særlige inspirationskilder til kommunens strategi/planer for it?

*Kommuner som angiver, at de har en it-strategi

It-strategiens inspirationskilder

Der har været en række inspirationskilder i forbindelse med tilblivelsen af kommunernes it-strategier. Som det fremgår af tabel 5, topper Den Digitale Taskforce (som er forankret i Finansministeriet) listen. 77 pct. af it-cheferne angiver, at Taskforcen i høj eller nogen grad har fungeret som inspirationskilde. KL angives også af mange som en væsentlig inspirationskilde. 71 pct. svarer således, at KL i høj eller nogen grad har fungeret som inspirationskilde. I ”It i praksis 2008” (Ramböll Management 2008) blev det ellers påpeget, at KL ikke havde en så stærk rolle i forhold til at sætte dagsordenen for digitalisering, som i høj grad blev sat af Finansministeriet. Som inspirationskilde til udvikling af kommunernes it-strategier spiller KL imidlertid en central rolle.

Generelt peger undersøgelsen på, at kommunerne navnlig henter inspiration fra de nationale aktører, som har været med til at udvikle nationale, fællesoffentlige digitaliseringsstrategier (Den Digitale Taskforce, Finansministeriet, KL mv.). Men det er også værd at hæfte sig ved, at 55 pct. svarer, at de i høj eller nogen grad henter inspiration fra andre kommuner. Til gengæld synes private konsulenter og KMD ikke at spille en så afgørende rolle som inspirationskilde (tabel 5).

Tabel 6. Enighed omkring udformning af it-strategi

	Meget stor enighed	Ret stor enighed	Ret stor uenighed	Meget stor uenighed	Ved ikke	Total	N*
Alle kommuner	29	62	4	2	3	100	68

SPM 5: Er der generelt enighed/uenighed om udformningen af kommunens strategi for it

*Kommuner som angiver, at de har en nedskrevet og vedtaget it-strategi

Det ser ud til, at der i de enkelte kommuner har været enighed om udformningen af it-strategien. Kun 6 pct. af it-cheferne anfører, at der har været ret stor eller meget stor uenighed (tabel 6). På det overordnede strategiske niveau er der i langt de fleste kommuner konsensus om, hvilken vej kommunen skal gå med digitalisering.

3.2.3 Forståelse og interesse for it i den kommunale forvaltning

Det næste tema, som belyses, er forståelsen af og interessen for it i den kommunale organisation. Vi har bedt it-cheferne om at vurdere, i hvilken grad nøgleaktører i den kommunale organisation interesserer sig for kommunens digitalisering, hvordan de vil karakterisere den administrative ledelses syn på it, og hvilke hensyn der ligger til grund for kommunens brug af it.

Interesse for digitalisering

Først belyses det, hvordan it-cheferne oplever interessen for digitalisering blandt en række centrale aktører i den kommunale organisation.

Tabel 7: It-chefernes oplevelse af interesse for digitalisering i den kommunale organisation (pct.). Rangordnet.

	I høj grad	I nogen grad	I ringe grad	Slet ikke	Ved ikke	N
Kommunaldirektøren	46	44	9	1	0	80
Den kommunale topledelse	38	56	6	0	0	80
Medarbejdere i forvaltningen	6	52	41	1	0	80
Kommunens politikere	4	41	47	8	0	80
Kommunale institutionsledere	3	46	46	4	1	80
Medarbejdere i kommunens institutioner	1	20	60	15	4	80

SPM 3: I hvilken grad oplever du, at følgende personer interesserer sig for kommunens digitalisering?

Af de aktører vi har spurgt til, er det kommunaldirektøren og den kommunale topledelse generelt der, ifølge it-chefen, har den største interesse i kommunens digitalisering. 90 pct. af it-cheferne angiver, at kommunaldirektøren i høj eller nogen grad interesserer sig for kommunens digitalisering. Anderledes forholder det sig med kommunens politikere. Et flertal af it-chefer (55 pct.) svarer, at politikerne i ringe grad eller slet ikke har interesse for digitaliseringsspørgsmål, mens

kun 4 pct. svarer, at det i høj grad er tilfældet. Når det gælder aktører længere nede i den kommunale administrative organisation, synes interessen også at være begrænset. I hvert fald svarer 50 pct. af it-cheferne, at de kommunale institutionsledere i ringe grad eller slet ikke interesserer sig for kommunens digitalisering, og 75 pct. af cheferne svarer, at medarbejderne i kommunens institutioner i ringe grad eller slet ikke interesserer sig for digitalisering (se tabel 7).

Modstand mod it-anvendelse

Ét er imidlertid spørgsmålet om interesse, noget andet er, om der opleves modstand mod it-anvendelse. Vi har derfor spurgt cheferne, om de oplever modstand mod anvendelse af it blandt en række nøgleaktører i den kommunale organisation.

Tabel 8: It-chefernes oplevelse af modstand mod anvendelse af it i den kommunale organisation (pct.)

	I høj grad	I nogen grad	I ringe grad	Slet ikke	Ved ikke	N
Kommunens politikere	1	20	31	47	1	80
Medarbejdere i kommunens institutioner	1	19	57	20	3	80
Medarbejdere i forvaltningen	0	18	52	30	0	80
Den administrative topledelse	0	11	34	55	0	80
Forvaltningschefer	1	9	41	48	1	80
Kommunaldirektøren	1	6	28	65	0	80

SPM 20: I hvilken grad oplever du modstand fra følgende personer ifht. kommunens it-anvendelse?

Et markant flertal af it-cheferne svarer, at der i ringe grad eller slet ingen modstand er mod it-anvendelse blandt centrale aktører i den kommunale organisation. Mindst modstand er der ifølge it-cheferne hos kommunaldirektøren, mens godt 20 pct. mener, at politikerne i høj eller nogen grad har modstand med it-anvendelse (tabel 8).

It som støttefunktion

Når man spørger it-cheferne mere indgående om deres oplevelse af den administrative topledelses syn på it, fremgår det, at it hovedsageligt bliver betragtet som en støttefunktion og i mindre grad som en udgift eller som et bidrag til strategisk udvikling af kommunen (tabel 9).

Tabel 9: Topledelsens syn på it, ifølge it-cheferne (pct.)

	I høj grad	I nogen grad	I ringe grad	Slet ikke	N
It betragtes som en udgift	20	54	26	0	80
It betragtes som en støttefunktion	59	40	1	0	80
It betragtes som et bidrag til kommunens strategiske udvikling	35	43	22	0	80

SPM 6: Hvordan vil du karakterisere den administrative topledelses syn på IT?

Som det fremgår af tabel 9, mener 59 pct. af it-cheferne, at it i høj grad betragtes som en støttefunktion. Betydeligt færre (20 pct.) mener, at it i høj grad betragtes som en udgift, mens 35 pct. peger på, at digitalisering i høj grad betragtes som en strategisk investering.

Formål med it-anvendelse

Tabel 10: It-chefernes vurdering af formål med kommunens it-anvendelse (pct.). Rangordnet

	I høj grad	I nogen grad	I ringe grad	Slet ikke	N
Øget effektivitet	88	11	0	1	80
Bedre kommunal service	71	28	1	0	80
Være en moderne organisation	55	38	6	1	80
Forbedre udveksling af information	55	42	3	0	80
Bedre horisontal koordinering	43	46	10	1	80
Borgere skal kun henvende sig ét sted	40	47	13	0	80
Forbedre samspil med eksterne samarbejdspartnere	25	49	26	0	80
Inddrage kommunens borgere/brugere i beslutninger	15	39	44	2	80

SPM 7: It kan have forskellige formål. I hvilken grad spiller følgende hensyn en rolle for kommunens brug af it.

Når det gælder formålet med kommunernes it-anvendelse, synes hensynet til at øge effektiviteten i den kommunale opgavevaretagelse at spille en særlig vigtig rolle. 88 pct. af it-cheferne anfører, at øget effektivitet i høj grad spiller en rolle for kommunens brug af it. I den forstand er chefernes tilkendegivelser i overensstemmelse med de senere års nationale strategier for it, hvor effektivitetsdagsordenen har stået centralt (Regeringen et al 2004, 2007). Bedre kommunale services scorer næsthøjst, men det er også værd at bemærke, at hensynet til at være en mere moderne organisation er blandt de centrale formål med at anvende it. 55 pct. angiver, at det i høj grad spiller en rolle for kommunens it-anvendelse. Det viser at kommunerne, ud over at sætte fokus på effektivitet og bedre service, også anser digitaliseringen som et vigtigt parameter i deres egen selvforståelse og i relation til omverdenen – som et led i at være en moderne, kommunal organisation (jf. Meyer & Rowan 1977).

Inddragelse af kommunens borgere/brugere i beslutninger via it-anvendelse spiller ikke en afgørende rolle på samme måde, som de øvrige forhold vi har spurgt til. Til sammenligning peger kun 15 pct. af it-cheferne på, at det i høj grad spiller en rolle for kommunens it-anvendelse. 44 pct. svarer, at det i ringe grad eller slet ikke er tilfældet (tabel 10). Det indikerer, at kommunerne er et godt stykke væk fra e-demokrati-niveauet i Siau og Longs modenhedsmodel (henvisning).

Delkonklusion

Samlet set understøtter it-chefernes vurderinger et virksomhedsorienteret syn på it-anvendelse, hvor navnlig hensynet til at øge effektiviteten og forbedre servicen er i centrum (se også Nielsen 2008). Til gengæld synes hensynet til at udvikle demokratiet og inddrage borgerne i politiske beslutninger via it ikke at være blandt de centrale indsatsområder.

3.2.4 Værdifastsættelse og måling af effekter

De senere års nationale it-udmeldinger (Regeringen et al 2004, 2007) har navnlig rettet sigtekornet mod at få udnyttet effektiviseringspotentialerne i anvendelsen af it i den offentlige sektor. Ét af midlerne hertil er ifølge de nationale strategier et øget fokus på anvendelse af business cases og måling af effekterne af it. Spørgsmålet er, hvor langt kommunerne er nået på dette område?

Tabel 11: Værdi og måling af effekt (pct.)

	I høj grad	I nogen grad	I ringe grad	Slet ikke	N
Opstilles business case forud for it-anskaffelser?	29	45	22	4	80
Måles effekterne af it-anvendelsen?	5	29	52	14	80

SPM 16.: Opstiller I mål/business case forud for it-anskaffelser?

SPM 17: Måler I effekterne af kommunens it-anvendelse?

Af tabel 11 ses det, at 74 pct. af kommunerne angiver, at de i høj eller nogen grad opstiller business cases forud for it-anskaffelser. Blot 4 pct. svarer, at det slet ikke er tilfældet. Til gengæld er det, ifølge cheferne, ikke så udbredt at måle effekterne af kommunernes it-anvendelse. 34 pct. angiver, at det i høj eller nogen grad er tilfældet, mens 66 pct. Angiver, at det i ringe grad eller slet ikke er tilfældet. It-chefernes kommentarer i spørgeskemaet understøtter dette, og der peges på nogle af vanskelighederne og udfordringerne ved at gennemføre effektmålinger. En it-chef skriver *“det er et meget nyt tiltag”* og anden *“det er en stor omkostning at gennemføre før og efter målinger, og vi har ikke metodeapparat til det”*. En tredje kommenterer i samme retning *“Vi opfatter det som rigtig svært, men vi forsøger da allerede ved business casen at opstille effektiviseringsmål”*.

På spørgsmålet om business case er der ingen statistisk signifikant sammenhæng mellem i hvilken grad, der opstilles business cases og de undersøgte kommunekarakteristika (størrelse, økonomisk kapacitet mv.) (se bilag 2 for statistiske test). Til gengæld ser det ud til, at kommunens politiske orientering spiller en rolle, når det gælder måling af effekterne af it-anvendelse. 54 pct. af de borgerlige kommuner angiver, at de i høj eller nogen grad måler på effekterne af it, mens andelen er væsentlig mindre hos de SR styrede kommuner. Her angiver 15 pct. af it-cheferne, at de i høj eller nogen grad måler på effekterne af it (se bilag 2 for statistiske test).

3.2.5 It-færdigheder og digitale kompetencer

Det sidste kriterium, som undersøges, omhandler forvaltningsmedarbejdernes digitale kompetencer. Mulighederne for at optimere fordelene ved ny it vil givetvis afhænge af, hvorvidt medarbejderne har de nødvendige digitale kompetencer til at opfylde kommunens it-målsætninger.

Tabel 12: It-chefernes vurdering af medarbejdere (pct.)

	I høj grad	I nogen grad	I ringe grad	Slet ikke	Ved ikke	N
Har de nødvendige it-kompetencer	3	72	24	1	0	80
Ser positivt på mulighederne for at anvende it	26	64	10	0	0	80
Integrer it i deres arbejde	14	72	14	0	0	80
Modarbejder de muligheder it skaber for at samarbejde på tværs af forvaltningsområder	0	21	53	26	0	80
Modarbejder de muligheder it skaber for at standardisere data på tværs i kommunen	0	25	50	24	1	80
Har vanskeligheder ved at tilpasse sig nye it-skabte arbejdsgange	10	55	29	6	0	80

SPM 21: I hvilken grad mener du, at medarbejdere i forvaltningen:

Hvad angår digitale kompetencer, vurderer de fleste af it-cheferne (72 pct.), at medarbejderne i nogen grad har de nødvendige it-kompetencer. Svarene dækker formentlig over, at nogle medarbejdergrupper fuldt ud har de nødvendige kompetencer, mens andre medarbejdergrupper ikke har. Det er dog også bemærkelsesværdigt, at mere end halvdelen af it-cheferne (65 pct.) mener, at medarbejderne i høj eller nogen grad har vanskeligheder ved at tilpasse sig nye it-skabte arbejdsgange (tabel 12).

4. Udfordringer for kommunal digitalisering ifølge it-cheferne

Selvom kommunerne på en række områder er nået langt mht. digital forvaltning, tegner der sig også en række udfordringer, hvis forventningerne til digitalisering skal indfries (jf. tabel 10). Vi har spurgt it-cheferne, hvordan de vurderer ni fremtidige udfordringer for kommunernes it-anvendelse.

Tabel 13: Fremtidige udfordringer for kommunernes it-anvendelse. (pct.)

	I høj grad	I nogen grad	I ringe grad	Slet ikke	N
Øge borgernes brug af digitale løsninger	76	24	0	0	80
It bidrager til effektiv opgavevaretagelse	61	33	6	0	80
It bidrager til bedre kommunal service	59	35	6	0	80
Skabe sammenhæng i kommunens it	56	31	13	0	80
At medarbejdere integrerer it i deres arbejde	40	36	23	1	80
At topledelsen interesserer sig for it	37	39	19	5	80
Forvaltningsområders samarbejde om it	36	49	15	0	80
It bidrager til bedre samspil med eksterne parter	25	55	18	1	79
Eksisterende lovgivning	22	56	19	3	80

SPM 18: Hvilke forhold ser du som fremtidige udfordringer for kommunens it-anvendelse?

I følge it-cheferne er der ganske mange udfordringer at tage fat på, når det gælder kommunal digitalisering. Af de udfordringer vi har spurgt til, fremhæver it-cheferne ikke mindst behovet for i højere grad at få borgerne til at benytte de digitale selvbetjeningsløsninger - 76 pct. mener, at det i høj grad er en udfordring – og behovet for at sikre en mere effektiv opgavevaretagelse (61 pct.). Der ligger imidlertid også helt centrale udfordringer i at få it til at bidrage til en bedre kommunal service (59 pct.) og skabe sammenhæng i kommunens it (56 pct.).

Udfordringer for kommunal digitalisering kan ses i sammenhæng med i hvert fald to nyere undersøgelser. Innovationsrådet (2009) har peget på, at lovgivningen spænder ben for sammenhængende digitalisering, at koordineringen på tværs af de offentlige myndigheder ikke er god nok, og at politikere og topledelse ikke har tilstrækkeligt fokus på, at it skal implementeres fuldt ud. Ramböll Management (2009) peger på, at det navnlig er i forhold til de borgervendte kerneopgaver (daginstitutioner, skoler, ældrepleje), at digitaliseringen i de kommende år bør accelereres.

5. Afrunding

Digital modenhed

Når kommunernes digitale modenhed vurderes ud fra Siau & Longs (2005) model (jf. afsnit 3.1), synes majoriteten at befinde sig mellem niveau 2 og 3. Kommunerne har veludbyggede hjemmesider, hvor borgere og virksomheder i stor grad kan tilgå information. Det er muligt at kommunikere elektronisk med kommunerne, f.eks. via e-mail, og det er muligt at downloade elektroniske blanketter. Undersøgelsen peger også på, at det i et begrænset omfang er muligt at færdiggøre transaktioner med kommunen online. Mere avancerede digitale services er kun i nogen grad tilgængelige, og her er kun få kommuner nået langt. Mange kommuner synes dermed efterhånden at have etableret et fornuftigt fundament på interaktionsniveauet (niveau 2), mens de endnu ikke har konsolideret sig på transaktionsniveauet (niveau 3). Modellen vil derefter foreslå, at kommuner som endnu ikke helt har nået niveau 3 først skal arbejde på det, mens de få kommuner, som har nået niveau 3, skal transformere sig til det næste modenhedsniveau. Modellen foreskriver imidlertid, at det kræver et kulturelt spring, herunder øget fokus på den interne organisering, ændring af arbejdsgange og i det hele taget behov for en begyndende transformation af den kommunale forvaltning, og dermed krav til forandringer som ikke blot er teknologiske. Forskellene mellem kommunernes it-modenhed skyldes generelt ikke forskelle i kommunekaraktistika som størrelse, økonomisk kapacitet, hvorvidt det er en sammenlægningskommune eller kommunens politiske orientering.

Begrænset samspil mellem it og kommunen

Ud fra modellen for samspil om it (Luftman 2000, jf. afsnit 3.2) viser undersøgelsen et godt men begrænset sammenspil mellem it og resten af den kommunale organisation. Det gælder også selvom politikerne, ifølge it-cheferne, ikke har den helt store interesse i digitaliseringsspørgsmål. Generelt synes der at være en positiv indstilling til digitaliseringstiltag blandt centrale aktører i kommunen. En overvejende del af kommunerne benytter vedtagne og nedskrevne it-strategier i arbejdet med at øge digitaliseringen, dette gør sig dog i mindre udstrækning gældende i de mindre kommuner. Det er typisk it-chefen og kommunens administrative ledere som samarbejder omkring udformning af it-strategierne, mens den politiske ledelse i sjælden grad deltager. Der er stort fokus på, at it skal anvendes til effektivisering, mens effekten af it-anvendelse kun i sjælden grad måles. It betragtes både som støttefunktion for kommunernes opgaver og som et led i den strategiske udvikling.

Fremtidens digitale indsatsområder

Hvis de mange digitaliseringsudfordringer og kommunernes strategier for digitalisering i højere grad skal indfries, kræver det ikke alene, at teknologien forbedres (f.eks. mere brugervenlige selvbetjeningssystemer og en forbedret digital signatur), men også at den enkelte kommune bliver bedre til at skabe sammenhæng i kommunens it, og i højere grad få digitalisering sat på dagsordenen således, at det ikke alene bliver et administrativt ledelsesanliggende men også et anliggende for den politiske ledelse. Ifølge modenhedsmodellen fra Siau & Long (2005) står kommunerne nu overfor en stor udfordring og et kulturelt spring, hvis de i fremtiden ønsker at bevæge sig mod øget digital modenhed og øge nytteværdien af kommunens it. Det vil kræve et stærkere fokus på den interne organisering, ændring af arbejdsgange, tværorganisatorisk samarbejde og i det hele taget fokus på behovet for en begyndende transformation. Det er forhold, som kan forventes at blive fremtidens indsatsområder for de danske kommuner i forbindelse med at sikre en øget digitalisering.

Referencer

- Andersen. K. V. (2004). *E-government and Public Sector. Process Rebuilding (PPR): Dilettantes, Wheelbarrows and Diamonds*. Kluwer Academic Publishers.
- Andersen. L. Ø & Jacobsen. K.U. (2004). *Introduktion til statistik med SPSS*. Samfundslitteratur. Frederiksberg
- Bogason. P. (2008). *Forvaltning og stat. 4 udgave*. Academica, Århus
- Chan, Y. E., & Reich, B. H. (2007). IT alignment: what have we learned? *Journal of Information Technology*, 22, pp. 297–315.
- Ejersbo. N. & Greve, C. (2008). *Modernisering af den offentlige sektor*. Børsens Forlag
- FN (2006). UN Global E-government Readiness Report 2005.
- FN (2008). UN e-government Survey 2008. United Nations, New York
- Henriksen. H. Z., Pedersen I. & Andersen. K. V. (2005). Sags- og dokumenthåndtering i den åbne forvaltning. Den teknologiske imperativ på aftægt. I Andersen, K.V. *Den brugerdevne forvaltning. Muligheder og grænser for digitalisering*. Jurist og Økonomforbundets Forlag. København
- Layne, K. & J. Lee (2001). “Developing Fully Functional E-Government: A Four Stage Model”, in *Government Information Quarterly*, 18, pp. 122-136
- Luftman, J. (2000). Assessing Business-IT Alignment Maturity. *Communications of the Association for Information Systems*, vol. 4, no. 14, pp. 1-51.
- Meyer J. W. & Rowan. B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), pp. 340-363
- Nielsen. J. A. (2008). IT anvendelse i de nye kommuner – forventninger og udfordringer. I Hansen. K. & P. K. Jespersen, H. H. Salomonsen, J. A. Nielsen (2008). *Nye kommuner i støbeskeen om organisering og styring i de nye kommuner*. Kbh. : Handelshøjskolens Forlag, 2008
- Regeringen et al. (2004). *Strategi for digital forvaltning 2004-2006*.
- Regeringen et al (2007). *Strategi for digitaliseringen af den offentlige sektor 2007-2010. Mod bedre digital service, øget effektivisering og stærkere samarbejde*.
- Rambøll Management (2008). *It i praksis 2008. Strategi, trends og erfaringer i danske virksomheder*. Rambøll Management A/S. Århus.
- Rambøll Management (2009). *It i praksis 2009. Strategi, trends og erfaringer i danske virksomheder*. Rambøll Management A/S. Århus.
- Siau K., & Long Y, (2005). Synthesizing e-government stage models – a meta-synthesis based on meta-ethnography approach. *Industrial Management & Data Systems*, 105 (4), pp. 443- 458.

Torpe. L. & Nielsen J. (2002) Åbenhed og dialog. En vurdering af kommunernes hjemmesider 2002.” *Nordisk Administrativ Tidsskrift* nr. 3. 2002, pp. 191-206.

Bilag

Bilag 1. Uddybende metodiske overvejelser

I dette bilag findes uddybende metodiske overvejelser i relation til spørgeskemaundersøgelsen (jf. kapitel 2).

Tilrettelæggelse

Spørgeskemaet blev rundsendt elektronisk ved hjælp af Ramböll Management produktet SurveyXact. Foreningen af kommunale IT chefer (KIT@) var behjælpelige med at rundsende skemaet, og det har givetvis legitimeret undersøgelsen at it-chefernes forening har bakket undersøgelsen op. It-cheferne fik tilsendt en e-mail, hvor de blev orienteret om undersøgelsen og ”linket” videre til selve spørgeskemaet. De kommuner som ikke i første omgang besvarede skemaet blev kontaktet pr. telefon og opmuntret til at svare.

Spørgeskemaundersøgelsen til de kommunale it-chefer har givet en række værdifulde informationer om kommunernes digitalisering og brug af it, prioriteringer, strategier, inspirationskilder, investeringer mv. og har medvirket til at identificere væsentlige it-relaterede udfordringer som kommunerne står overfor. At spørgeskemaundersøgelsen alene er adresseret til it-chefen betyder, at det indsamlede datamateriale giver nogle ”bestemte” billeder af det kommunale it-landskab. Det kan ikke afvises, at svarene på nogle af spørgsmålene ville have været anderledes, hvis skemaet var blevet adresseret til personer længere oppe eller længere nede i den kommunale administrative organisation.

Endelig skal det nævnes, at resultaterne fra spørgeskemaundersøgelsen giver et ”øjebliksbillede” af it-anvendelsen, prioriteringer, udfordringer mv. i kommunerne. It i kommunerne er under løbende forandring, justering og udvikling. Disse forandringer indfanges ikke, mens retningen og de kommende års digitaliseringsudfordringer afdækkes.

Databehandling

I forbindelse med databehandlingen blev de indsamlede data overført fra SurveyXact til statistikprogrammet SPSS. Undersøgelsens analyser bygger fortrinsvis på frekvens- og krydstabeller og der gøres brug af simpel korrelationsstatistik (χ^2 test og gammatest), som statistisk mål for sammenhængen mellem digital modenhed og forskellige kommunekarakteristiske.

Chi² test anvendes til at teste om der er sammenhæng mellem variable, og p-værdien er et udtryk herfor. Chi² test afgør, om forskellen er så stor, at det med 95 pct. sandsynlighed kan siges, at forskellen ikke er tilfældig. Testens resultat er en p-værdi, som skal være under 0,05 for at forskellen er signifikant. Gammatesten er en test, der ikke bare udtrykker om der er sammenhæng, men også giver et mål for sammenhængens styrke. Styrken angives på en skala, der går fra -1 til +1, og jo højere numerisk værdi desto stærkere sammenhæng. En gammaværdi på +/- 0,3 tolkes typisk som en stærk sammenhæng (Andersen & Jacobsen 2004:93).

Bilag 2. Tabeller og statistiske test

Bilag tabel 1: Mulighed for at downloade formularer på hjemmesiden (pct.)

	I høj grad	I nogen grad	I ringe grad	Slet ikke	Tota l	N
Sammenlægningskommune	61	39	0	0	100	61
Ikke-sammenlægningskommune	72	22	6	0	100	18
[p-værdi<0,089* Gamma**= -0,198 (p-værdi<0,472)]						
Mindre kommuner (Under 40.000 indbyg.)	59	38	3	0	100	29
Mellemstore kommuner (40.000-60.000 indbyg.)	74	26	0	0	100	27
Større kommuner (Over 60.000 indbyg.)	58	42	0	0	100	24
[p-værdi<0,485* Gamma**= -0,034 (p-værdi<0,862)]						
Lavt beskatningsgrundlag (under 135.000 kr.)	62	38	0	0	100	29
Mellem beskatningsgrundlag (135.000-150.000 kr.)	64	36	0	0	100	33
Højt beskatningsgrundlag (over 150.000 kr.)	67	28	5	0	100	18
[p-værdi<0,428* Gamma**=-0,035 (p-værdi<0,858)]						
VK kommuner	71	29	0	0	100	35
SR kommuner	59	38	3	0	100	39
[p-værdi<0,392* Gamma**=0,281 (p-værdi<0,229)]						
Alle kommuner	64	35	1	0	100	80

*Chi² test **Gammatest

Bilag tabel 2. Mulighed for at få information på hjemmesiden (pct.)

	I høj grad	I nogen grad	I ringe grad	Slet ikke	Total	N
Sammenlægningskommune	75	25	0	0	100	61
Ikke-sammenlægningskommune	67	33	0	0	100	18
[p-værdi<0,461* Gamma**= 0,211 (p-værdi<0,483)]						
Mindre kommuner (Under 40.000 indbyg.)	72	28	0	0	100	29
Mellemstore kommuner (40.000-60.000 indbyg.)	78	22	0	0	100	27
Større kommuner (Over 60.000 indbyg.)	71	29	0	0	100	24
[p-værdi<0,836* Gamma**= 0,017 (p-værdi<0,937)]						
Lavt beskatningsgrundlag (under 135.000 kr.)	86	14	0	0	100	29
Mellem beskatningsgrundlag (135.000-150.000 kr.)	61	39	0	0	100	33
Højt beskatningsgrundlag (over 150.000 kr.)	78	22	0	0	100	18
[p-værdi<0,067* Gamma**= 0,227 (p-værdi<0,226)]						
VK kommuner	83	17	0	0	100	35
SR kommuner	69	31	0	0	100	39
[p-værdi<0,173* Gamma**= 0,365 (p-værdi<0,163)]						
Alle kommuner	74	26	0	0	100	80

*Chi² test **Gammatest

Bilag tabel 3. Mulighed for at udføre transaktioner via hjemmesiden (pct.)

	I høj grad	I nogen grad	I ringe grad	Slet ikke	Total	N
Sammenlægningskommune	13	65	22	0	100	60
Ikke-sammenlægningskommune	11	50	39	0	100	18
[p-værdi*<0,339 Gamma**= 0,289 p-værdi<0,246]						
Mindre kommuner (Under 40.000 indbyg.)	17	48	35	0	100	29
Mellemstore kommuner (40.000-60.000 indbyg.)	12	61	27	0	100	26
Større kommuner (Over 60.000 indbyg.)	12	75	13	0	100	24
[p-værdi*<0,347 Gamma**= -0,181 p-værdi<0,277]						
Lavt beskatningsgrundlag (under 135.000 kr.)	17	69	14	0	100	29
Mellem beskatningsgrundlag (135.000-150.000 kr.)	9	56	35	0	100	32
Højt beskatningsgrundlag (over 150.000 kr.)	17	55	28	0	100	18
[p-værdi*<0,418 Gamma**= 0,197 p-værdi<0,237]						
VK kommuner	21	53	26	0	100	34
SR kommuner	8	64	28	0	100	39
[p-værdi*<0,271* Gamma**= 0,191 p-værdi<0,365]						
Alle kommuner	14	61	25	0	100	79

*Chi² test **Gammatest

Bilag tabel 4: Integration mellem de borgerrettede og de interne IT-systemer (pct.)

	I høj grad	I nogen grad	I ringe grad	Slet ikke	Total	N
Sammenlægningskommune	8	33	51	8	100	61
Ikke-sammenlægningskommune	6	39	55	0	100	18
[p-værdi*<0,612 Gamma**= -0,114 (p-værdi<0,608)]						
Mindre kommuner (Under 40.000 indbyg.)	7	27	52	14	100	29
Mellemstore kommuner (40.000-60.000 indbyg.)	7	30	59	4	100	27
Større kommuner (Over 60.000 indbyg.)	8	50	42	0	100	24
[p-værdi*<0,281 Gamma**= -0,312 (p-værdi<0,042)]						
Lavt beskatningsgrundlag (under 135.000 kr.)	14	41	35	10	100	29
Mellem beskatningsgrundlag (135.000-150.000 kr.)	3	33	58	6	100	33
Højt beskatningsgrundlag (over 150.000 kr.)	5	28	67	0	100	18
[p-værdi*<0,259 Gamma**= 0,196 (p-værdi<0,229)]						
VK kommuner	11	34	46	9	100	35
SR kommuner	5	33	57	5	100	39
[p-værdi*<0,650 Gamma**=0,110 (p-værdi<0,580)]						
Alle kommuner	8	35	51	6	100	80

*Chi² test **Gammatest

Bilag tabel 5. Lukning/reducering af traditionelle kanaler til kommunen (pct.)

	I høj grad	I nogen grad	I ringe grad	Slet ikke	Total	N
Sammenlægningskommune	2	7	32	59	100	59
Ikke-sammenlægningskommune	0	17	44	39	100	18
[p-værdi*<0,330 Gamma**= -0,354 (p-værdi<0,125)]						
Mindre kommuner (Under 40.000 indbyg.)	4	14	43	39	100	28
Mellemstore kommuner (40.000-60.000 indbyg.)	0	8	19	73	100	26
Større kommuner (Over 60.000 indbyg.)	0	4	46	50	100	24
[p-værdi*<0,156 Gamma**= 0,199 (p-værdi<0,218)]						
Lavt beskatningsgrundlag (under 135.000 kr.)	3	14	24	59	100	29
Mellem beskatningsgrundlag (135.000-150.000 kr.)	0	6	38	56	100	32
Højt beskatningsgrundlag (over 150.000 kr.)	0	6	56	41	100	17
[p-værdi*<0,416 Gamma**= -0,085 (p-værdi<0, 622)]						
VK kommuner	3	12	33	52	100	33
SR kommuner	0	5	39	56	100	39
[p-værdi*<0,486 Gamma**= 0,159 (p-værdi<0,454)]						
Alle kommuner	1	9	36	54	100	78

*Chi² test **Gammatest

Bilag tabel 6: Integration af IT horisontalt mellem kommunens forskellige afdelinger (pct.)

	I høj grad	I nogen grad	I ringe grad	Slet ikke	Total	N
Sammenlægningskommune	22	56	22	0	100	59
Ikke-sammenlægningskommune	22	39	39	0	100	18
[p-værdi*<0,320 Gamma**= 0,201 (p-værdi<0,398)]						
Mindre kommuner (Under 40.000 indbyg.)	39	39	22	0	100	28
Mellemstore kommuner (40.000-60.000 indbyg.)	12	46	42	0	100	26
Større kommuner (Over 60.000 indbyg.)	13	75	12	0	100	24
[p-værdi*<0,007 Gamma**= 0,146 (p-værdi<0,331)]						
Lavt beskatningsgrundlag (under 135.000 kr.)	38	52	10	0	100	29
Mellem beskatningsgrundlag (135.000-150.000 kr.)	16	53	31	0	100	32
Højt beskatningsgrundlag (over 150.000 kr.)	6	53	41	0	100	17
[p-værdi*<0,031 Gamma**= 0,507 (p-værdi<0,000)]						
VK kommuner	32	47	21	0	100	34
SR kommuner	13	58	29	0	100	38
[p-værdi*<0,144 Gamma**= 0,334 (p-værdi<0,085)]						
Alle kommuner	22	52	26	0	100	78

*Chi² test **Gammatest

Bilag Tabel 7. Integration mellem kommunens og andre offentlige IT-systemer (pct.)

	I høj grad	I nogen grad	I ringe grad	Slet ikke	Total	N
Sammenlægningskommune	5	68	27	0	100	60
Ikke-sammenlægningskommune	0	71	29	0	100	17
[p-værdi*<0,639 Gamma**= 0,143 (p-værdi<0,609)]						
Mindre kommuner (Under 40.000 indbyg.)	7	64	29	0	100	28
Mellemstore kommuner (40.000-60.000 indbyg.)	4	63	33	0	100	27
Større kommuner (Over 60.000 indbyg.)	0	78	22	0	100	23
[p-værdi*<0,594 Gamma**= -0,011 (p-værdi<0,953)]						
Lavt beskatningsgrundlag (under 135.000 kr.)	7	74	19	0	100	27
Mellem beskatningsgrundlag (135.000-150.000 kr.)	0	70	30	0	100	33
Højt beskatningsgrundlag (over 150.000 kr.)	5	56	39	0	100	18
[p-værdi*<0,337 Gamma**= 0,301 (p-værdi<0,124)]						
VK kommuner	6	82	12	0	100	34
SR kommuner	0	58	42	0	100	38
[p-værdi*<0,008 Gamma**= 0,712 (p-værdi<0,001)]						
Alle kommuner	4	68	28	0	100	78

*Chi² test **Gammatest

Bilag tabel 8: Har kommunen en IT-strategi? (pct.)

	Nedskrevet og vedtaget strategi	Vedtaget men ikke nedskrevet strategi	Nedskrevet men ikke vedtaget strategi	Ingen overordnet strategi	Total	N
Sammenlægningskommune	67	5	13	15	100	61
Ikke-sammenlægningskommune	78	11	0	11	100	18
[p-værdi<0,313* Gamma**= -0,256 (p-værdi 0,316)]						
Mindre kommuner (Under 40.000 indbyg.)	44	14	14	28	100	29
Mellemstore kommuner (40.000-60.000 indbyg.)	74	4	15	7	100	27
Større kommuner (Over 60.000 indbyg.)	92	4	0	4	100	24
[p-værdi<0,011* Gamma**= -0,629 (p-værdi 0,000)]						
Lavt beskatningsgrundlag (under 135.000 kr.)	48	14	17	21	100	29
Mellem beskatningsgrundlag (135.000-150.000 kr.)	79	0	9	12	100	33
Højt beskatningsgrundlag (over 150.000 kr.)	83	11	0	6	100	18
[p-værdi<0,053* Gamma**= -0,471 (p-værdi 0,003)]						
VK kommuner	68	9	3	20	100	35
SR kommuner	72	5	13	10	100	39
[p-værdi<0,285* Gamma**= -0,098 (p-værdi 0,666)]						
Alle kommuner	68	8	10	14		80

*Chi-i-anden test **Gammatest

Bilag Tabel 9: Opstilles der mål/business case forud for IT-anskaffelser (pct.)

	I høj grad	I nogen grad	I ringe grad	Slet ikke	Total	N
Sammenlægningskommune	28	51	20	1	100	61
Ikke-sammenlægningskommune	28	28	33	11	100	18
[p-værdi* < 0,110 Gamma** = 0,258 (p-værdi < 0,261)]						
Mindre kommuner (Under 40.000 indbyg.)	24	38	31	7	100	29
Mellemstore kommuner (40.000-60.000 indbyg.)	26	56	18	0	100	27
Større kommuner (Over 60.000 indbyg.)	37	42	17	4	100	24
[p-værdi* < 0,511 Gamma** = -0,229 (p-værdi < 0,141)]						
Lavt beskatningsgrundlag (under 135.000 kr.)	24	52	24	0	100	29
Mellem beskatningsgrundlag (135.000-150.000 kr.)	36	46	15	3	100	33
Højt beskatningsgrundlag (over 150.000 kr.)	22	34	33	11	100	18
[p-værdi* < 0,278 Gamma** = 0,107 (p-værdi < 0,490)]						
VK kommuner	29	48	0	3	100	35
SR kommuner	28	44	23	5	100	39
[p-værdi* < 0,937 Gamma** = 0,068 (p-værdi < 0,721)]						
Alle kommuner	29	45	22	4	100	80

*Chi² test **Gammatest

Bilag tabel 10: Måles effekterne af kommunens IT-anvendelse (pct.)

	I høj grad	I nogen grad	I ringe grad	Slet ikke	Total	N
Sammenlægningskommune	5	31	52	12	100	61
Ikke-sammenlægningskommune	6	22	50	22	100	18
[p-værdi*<0,668 Gamma**= 0,212 (p-værdi<0,357)]						
Mindre kommuner (Under 40.000 indbyg.)	7	24	55	14	100	29
Mellemstore kommuner (40.000-60.000 indbyg.)	4	29	52	15	100	27
Større kommuner (Over 60.000 indbyg.)	4	33	50	13	100	24
[p-værdi*<0,991 Gamma**= -0,053 (p-værdi<0,732)]						
Lavt beskatningsgrundlag (under 135.000 kr.)	7	24	48	21	100	29
Mellem beskatningsgrundlag (135.000-150.000 kr.)	6	36	55	3	100	33
Højt beskatningsgrundlag (over 150.000 kr.)	0	22	56	22	100	18
[p-værdi*<0,303 Gamma**= 0,036 (p-værdi<0,828)]						
VK kommuner	11	43	34	12	100	35
SR kommuner	0	15	67	18	100	39
[p-værdi*<0,003 Gamma**= 0,572 (p-værdi<0,001)]						
Alle kommuner	5	29	52	14	100	80

*Chi² test **Gammatest

www.disimit.dk

Har du spørgsmål til projektet,
er du meget velkommen til at kontakte
Projektkoordinator
Christina Lykke Jakobsen
clj@epa.aau.dk // 9940 8213

**Rapporten kan downloades
på www.disimit.dk**

Aalborg Universitet
Center for IT-Ledelse
Fibigerstræde 3
9220 Aalborg Øst

